



Gazdálkodástudományi kar

Műhelytanulmányok Vállalatgazdaságtan Intézet

1093 Budapest, Fővám tér 8., 1828 Budapest, Pf. 489
☎ (+36 1) 482-5424, fax: 482-5567, www.uni-corvinus.hu/vallgazd



Vállalatgazdaságtan
Intézet

Emberi erőforrás gazdálkodás nemzetközi vállalatoknál

- avagy a nemzetközi vállalatok sajátos problémái és lehetőségei az emberi
erőforrásokkal kapcsolatban -

Kozma Miklós

99. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2008. szeptember

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Fővám tér 8.
H-1093 Budapest
Hungary

Absztrakt

A stratégiai előnyök, amelyek a vállalatok nemzetközi terjeszkedésével járnak, új dimenziókat nyitnak meg a munkatársak fejlődése, karrierje előtt. A kihívásokra való felkészüléssel, azok leküzdésével az emberi erőforrás szerepe a vállalat értékteremtésében növekszik. A tapasztalatok elsősorban a külföldi kiküldetések, a javadalmazási rendszerek és a folyamatos képzés, tudásátadás köré csoportosulnak, ezek tudatos kezelése hangsúlyt érdemel. Az ezekkel kapcsolatos nemzetközi szakirodalom főbb hangsúlyait mutatja be szintetizálva a tanulmány.

Kulcsszavak:

Emberi erőforrás, külföldi kiküldetés, nemzetközi vállalat, javadalmazás, képzés, tudásmenedzsment.

Abstract

The international expansion of companies brings strategic advantages that open new dimensions for the personal development and career of employees. If the consequent challenges are appropriately prepared for, human resources play an increasingly important role in the value creation of companies. Experience shows that key emphasis should be made on foreign assignments, international remuneration systems, and continuous training and knowledge sharing. This study provides a synthesis of the key points found in international literature on the subject.

Human resource management in international companies

- special problems and opportunities with human resource management in international companies -

Keywords:

Human resources, international assignments, international companies, remuneration, training, knowledge management.

Ez a tanulmány a Budapesti Corvinus Egyetemen oktatott Nemzetközi vállalatgazdaságtan című szaktárgy tananyagfejlesztéséhez készült.

Köszönet Dozmati Eszternek és Tolnai Attilának kitartó és lelkes segítségükért, amellyel a tanulmány elkészültének teljes folyamatában támogatták munkámat.

Kozma Miklós:

Emberi erőforrás gazdálkodás nemzetközi vállalatoknál

- avagy a nemzetközi vállalatok sajátos problémái és lehetőségei az emberi erőforrásokkal kapcsolatban -

Bevezetés

Egy nemzetközi szintre lépő vállalat emberi erőforrás menedzsmentje a felsővezetők számára kihívásokat jelent az adott országon, kultúrán belül működő vállalat emberi erőforrás menedzsmentjének gyakorlatához képest. E kihívások az eddigi tapasztalatokból körvonalazódó problémák köré szervezhetők; sikeres kezelésük új lehetőségeket ad a vállalat kettős értékteremtéséhez. E problémákat és lehetőségeket tekintjük át ebben a tanulmányban.

Kulturális sokszínűség

Az emberi erőforrás menedzsment nemzetközi környezete más feltételeket jelent a hazai viszonyokhoz képest. Az egyes országok kultúrája eltérő, mások a helyi szokások, az emberek munkáról alkotott elképzelései és elvárásai is sokfélék. Másként hatnak-e az emberi erőforrás menedzsment hazai környezetben alkalmazott eszközei e nemzetközi feltételrendszerben? Vannak-e többletfeladatok a nemzetköziségből adódóan?

A kulturális sokszínűség megértése a hatékony nemzetközi menedzsment kiindulópontja. E sokszínűség összetettebbé teszi a menedzsment egyes feladatait, a benne rejlő hatékonyságnövelési lehetőségek kiaknázása a felsővezetők számára egy tanulási folyamaton keresztül valósítható meg. Lássuk hogyan, miért van ez így.

A munkához való hozzáállás. Empirikus kutatások igazolták, hogy eltérő az emberek munkahelyi viselkedése a különböző országokban, régiókban. Azt, hogy pontosan miben ragadható meg ez az eltérés, többféleképpen közelítették. Különbség mutatható ki az egyes országok munkahelyi kultúrája között például abban, hogy mekkora távolságtartással viszonyulnak a vezetők a beosztottakhoz, mennyire kockázatkerülők a döntéshozók, a férfiakra vagy a nőkre jellemző értékek kapnak-e nagyobb hangsúlyt a szervezeti kultúrában, illetve milyen mértékben szeretnek és képesek csapatban dolgozni, és mennyire hosszú távú szempontokat mérlegelnek munkájuk kapcsán az emberek (Hofstede, 1983). Egy-egy konkrét

munkahelyen, konkrét munkatársak viszonylatában ezek az általános összefüggések ugyan nem minden esetben érvényesek, a külföldi kiküldetések, nemzetközi munkafolyamatok előkészítésekor mégis célszerű ezeket figyelembe venni. A kulturális sokszínűség befolyásoló szerepe a munka hatékonyságában ezáltal tudatosabban kezelhető lesz. Egy sikeres vezető könnyen megbukhat egy más kultúrájú országban, amennyiben nem készül fel arra, hogy megszokott stílusa és vezetői eszközei eltérő fogadtatásban részesülhetnek az új környezetben. Az ebből fakadó feladat nagyságát illusztrálja a munkahelyen megjelenő értékválasztásbeli, kulturális szélsőségek egymás mellé állításával az 1. táblázat.

1. táblázat: Kulturális különbségek

Az eredményeket egy magasabbrendű hatalom vagy a sors befolyásolja	<i>Fatalizmus vagy saját irányítás</i>	Az egyének irányítják saját sorsukat
Az embereknek alkalmazkodniuk kell a természethez	<i>Harmónia vagy uralom</i>	A természet egy erőforrás, amelyet az emberek használnak
A hagyományt tiszteljük és a ma számára tanulságokkal szolgál	<i>Hagyomány vagy változás</i>	A változás a legtöbb esetben kívánatos
Élj a mánnak	<i>Jelen vagy jövő</i>	Tervezd a jövőt
Az időt használjuk a kapcsolatépítésre	<i>Hogyan használjuk időnket</i>	Az időt használjuk erőforrások szerzésére
Tiszteljük a kort	<i>Kor vagy fiatalság</i>	A fiatalság érték; az időseket nem becsüljük
A hibák arcvesztéssel járnak	<i>A hibák lehetősége</i>	A hibák mutatják, hogy valaki törekvő
Találjuk meg a módját a harmonikus együttműködésnek	<i>Hogyan viszonyulunk másokhoz</i>	Mondjuk meg amit gondolunk, akkor is ha ez másnak fáj
Burkoltan kérdezzünk, hogy ne legyünk durvák	<i>Hogyan kérdezzünk</i>	Legyünk egyértelműek; azt kérdezzük amire kíváncsiak vagyunk
Kerüljük a konfliktusokat	<i>Hogyan kezeljük a konfliktusokat</i>	Vállaljuk közvetlenül a konfliktusokat
Az információ a kontextusban és a szavakban rejlik	<i>Hogyan adjuk át üzeneteinket</i>	A szavak hordozzák a jelentést
Figyelünk és megjegyezzük	<i>Hogyan tanulunk</i>	Aktívan részt veszünk hogy tanuljunk

Forrás: válogatás Thiedemann (1991) alapján

Egy Philadelphiába kiküldött olasz vezető első munkanapján az új titkárnőjének kezébe nyomott egy adag levelet, és utasította, hogy gépelje le a nap végéig. Legnagyobb megrökönyödésére délután nem kapott semmit sem, és ez így ment napokig. Kétségbeesésében egy régóta ott dolgozó olasz kollégájához fordult tanácsért, aki a következő magyarázatot adta: „Az Egyesült Államokban a titkárnőket jobban elismerik, mint Olaszországban. *Kérned* kell, ha szeretnél tőle valamit, nem *utasítani*. Az amerikai vállalatok szervezete nem annyira hierarchikus, mint az olaszoké, itt inkább egyenlőség van”. A vezető másnaptól kedvesen szólt a titkárnőhöz, és meg is kapta a legélt leveleket. (Adler, 2001, p. 267.)

A munkatársak igényei. A vállalat felsővezetésének a munkatársakkal kötött pszichológiai szerződése számos hallgatóságos megállapodást tartalmaz, amelyek kulturális beágyazottságúak. Mennyi az elvárható munkaidő, mennyi beleszólást kapnak a beosztottak az ő munkájukat érintő kérdésekbe, számíthatnak-e előléptetésre a vállalaton belül – számos (különösen tudásigényes) területen ritkán rögzítik például ezeket a kérdéseket számon kérhető, részletes jogi szabályozással a munkaszerződésben. E hallgatóságos megállapodások hatékonyak, amennyiben részben előre nem látott, esetlegesen időigényes alku tárgyát képező feltételekről gyorsan stabil megoldásokat eredményeznek. Ha a felek ugyanakkor eltérő kultúrájú környezetből származnak, e kérdések több elemét tudatosítani kell, a megállapodás érvényesíthetősége érdekében meg kell vitatni. Még a munka és a magánélet szétválasztása sem magától értetődő, amennyiben például a külföldi kiküldetésre kiválasztott munkatárs családjának elhelyezéséről, igényeiről is meg kell állapodni.

Ezt példázza, hogy „... az amerikaiak számára a nem anyagi javak – mint az elismertség, függetlenség vagy a tekintély – ösztönző tényezők lehetnek ugyan, de a pénzbeli díjazás messze a legfontosabb. Más kultúrák dolgozói számára legalább olyan fontos lehet a tisztelet, a család, a biztos állás, a kiegyensúlyozott magánélet, a társadalmi elismertség, vagy az előrelépési lehetőségek. Az egyénközpontú országokban, mint az Egyesült Államok, a fizetést az egyéni teljesítmény és az eredmények határozzák meg. A közösségközpontú országokban, például Japánban és Taiwanon, nagyobb hangsúlyt fektetnek a belső értékekre és a személyes igényekre.” (Dwyer, 1999)

Hatékonyság a sokszínűségben. A sokszínűség menedzsmentje többletfeladatokkal jár. Az ebből következő nagyobb figyelem a munkatársak személyes igényeire ugyanakkor magában hordozza annak lehetőségét, hogy a menedzsment tájékozottabban tudja koordinálni a

vállalaton belüli munkavégzést. Az egyes munkatársak személyes céljairól, igényeiről alaposabb ismerettel rendelkezve jobb döntéseket tud hozni.

A kulturális sokszínűségből adódó nagyobb különbözőség az alkalmazottak elvárásaiban, képességeiben ugyanakkor nagyobb mozgásteret ad a hatékony menedzsment számára. A munkakörönként eltérő követelmények a szakmai fejlődőképességre, bérezési módra és egyéb munkakörülményekre nézve más-más ember számára lehetnek vonzóak. Ez a hatékonyságnövelés a sokszínűség menedzsmentjének egyik fő célkitűzése.

Hogyan növelhető a vállalati működés hatékonysága a kulturális sokszínűség alapján? A munkaerőpiac globálissá formálódásával lehetőség nyílik arra, hogy a legjobb képességű emberek ott vállaljanak munkát, ahol a legnagyobb értéket tudják a vállalat számára nyújtani. A kulturális különbözőség miatt ráadásul eltérő az is, hogy az egyes országok kultúrája milyen a munkában hasznosítható képességek fejlődésének kedvez. A tudatos vállalatvezetés ennek alapján dönt arról, hogy hová helyezze a vállalat egyes tevékenységeit, amelyek eltérő képességeket szükségeltetnek. Máshol lesz például a termékek tervezése, amely főleg szaktudást és kreativitást igényel, és máshol az összeszerelés, amelynél nagyobb hangsúlyt kap a hatékony munkaszervezés és az alacsony bérszint.

Érdekes tény a nemzetközi hatékonyságnövelés lehetőségeinek illusztrálására, hogy egy 1999-es kutatás szerint (Windham International & National Foreign Trade Council: Global Relocation Survey) a külföldre kiküldöttek mindössze 13%-a nő, pedig arányaiban pontosan annyian akarnak nemzetközi karriert, mint férfitársaik, ráadásul számos előnnyel rendelkeznek hozzájuk képest. Még mindig ritkának számítanak külföldi kiküldöttként, ezért a különböző üzletfelek kíváncsiak rájuk, az első találkozás után nem felejtik el őket. Többet és keményebben hajlandóak dolgozni, valamint az empatikus képességük előnyt jelent a kulturális sokszínűségből eredő konfliktusok kezelése során. (Czinkota - Ronkainen - Moffet, 2003, p. 485.) A kiküldött nők 97%-a ráadásul sikerrel tért haza a kiküldetésekből. (Dessler, 2000, p. 627.)

Összefoglalva, a kulturális sokszínűség a vállalatok nemzetközi terjeszkedésének velejárója. Az ebből származó többletfeladatok tudatos tervezése, menedzsmentje a különböző szintű vállalati célok elérését magasabb minőségben teszi elérhetővé.

Nemzetközi munkakörök kialakítása, külföldi kiküldetések

A vállalatok nemzetközi terjeszkedése felveti a kérdést, hogy a hazai munkatársak közül célszerű-e hosszabb ideig külföldön dolgoznia valakinek, hogy az új országbeli működés a menedzsment elvárásainak megfelelően történjen. A válasz nem magától értetődő, többféle szempontot kell mérlegelnünk. A kiküldetés szükséges lehet, amikor nincs vagy csak költséges képzéssel állna rendelkezésre megfelelő tudású munkatárs a pozíció betöltésére. Másrészt a nemzetközi vállalat képzésének, kultúrája fejlesztésének is eszköze lehet a kiküldetés.

A vállalatok eddigi tapasztalatai elgondolkodtatóak: ha külföldi kiküldetésre kerül sor, nagy az esélye annak, hogy a kiküldetés nem lesz sikeres. E kihívás leküzdéséhez mit érdemes végiggondolnunk?

Emberi erőforrás politikák mint a nemzetközi kiküldetések meghatározói. A vállalatok nemzetközi működésének stratégiai megközelítései leképeződnek az emberi erőforrás politikákban. Vannak vállalatok, amelyek az anyaországbeli vezetőket küldik ki a külföldi leányvállalatok élére, vannak amelyek a helyi munkatársak kinevezését helyezik előtérbe, míg megint másoknál akár harmadik országból is érkezhet a vezető.

Nincs általános recept arra nézve, hogy melyik megoldás a legjobb, noha összevetésük feltárja egymáshoz képest vett előnyeiket és hátrányaikat (2. táblázat). Egy adott vállalat esetében számos konkrétum vizsgálata döntheti el, hogy melyik emberi erőforrás politikától várhatjuk a legjobb eredményt: a vállalat nemzetközi stratégiája, a tevékenység által elsősorban érintett országok köre, a kulturális különbözőség mértéke stb.

2. táblázat: Az emberi erőforrás menedzsment politikák összevetése

A politika neve	Mely nemzetközi stratégiai megközelítéssel van összhangban	Előnyei	Hátrányai
Etnocentrikus	Nemzetközi	<ul style="list-style-type: none">• Megoldás, ha nincs megfelelő tudású helyi vezető• Egységes kultúra• Segít közvetíteni a lényegi képességeket	<ul style="list-style-type: none">• Elégedetlenséget szül a fogadó országban• Kulturális rövidlátáshoz vezethet
Policentrikus	Multilokális	<ul style="list-style-type: none">• Megoldás a kulturális rövidlátás leküzdésére• Nem költséges megvalósítani	<ul style="list-style-type: none">• Korlátozza a külföldi karrierlehetőségeket• Elszigeteli a központot a külföldi leányvállalatoktól
Geocentrikus	Globális és transznacionális	<ul style="list-style-type: none">• Hatékonyan hasznosítja az emberi erőforrást• Elősegíti az erős kultúra építését és az informális vezetői hálózatokat	<ul style="list-style-type: none">• A helyi bevándorlási szabályok korlátozhatják a végrehajtást• Költséges

Forrás: Hill (2003), p. 611.

A politikák közül célszerű mindemellett választani, s következetesen alkalmazni a kiválasztott politikát. A vállalatnál dolgozó munkatársak életében a külföldi kiküldetéseknek ugyanis olyan nagy jelentősége van, hogy az ezekkel kapcsolatos várakozásokat csak következetes politikával lehet mederben tartani.

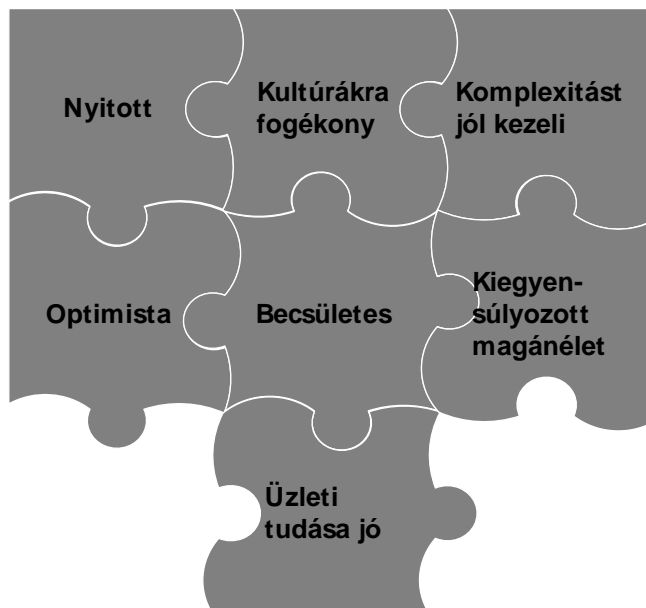
A gyakorlatban alkalmazott megoldások nem feltétlenül illeszkednek a fent vázolt elvi sémába. A Coca Cola például egy multilokális vállalat. Központja ugyan Amerikában van, mégis a márkának helyi arculatot próbál kialakítani minden országban, ahol jelen van. A vállalat határokon átnyúló menedzsmentjének filozófiája a „gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan” elvre épül. Felhatalmazzák a helyi vezetőséget, hogy a piacnak megfelelő módon végezze a tevékenységeket. Ezzel párhuzamosan ugyanakkor a vállalat megpróbál egy közös gondolkodásmódot kialakítani, amellyel minden munkatárs azonosulni tud. Lehetőség szerint helyi alkalmazottakat foglalkoztatnak. Egyik vezetőjük szavai szerint: „igyekszünk csökkenteni a külföldön dolgozó munkatársak számát, mert a helyi emberek alkalmasabbak arra, hogy a hazai környezetben üzleteljenek”. A külföldiekre ugyanakkor két célból mégis

szükség van: a hiányzó helyi készségek pótlása, valamint a vezetők nemzetközi tapasztalatainak gazdagítása végett (Foley - Amtuso, 1994).

A kiküldetések kihívásai. A kiküldetések bukásának nagy esélye miatt átgondoltságot igényel a kiküldetésre szánt emberek toborzása, kiválasztása. Ennek illusztrációjaként az 1. ábra bemutatja azt a hét alapvető kompetenciát, amelyekkel egy empirikus kutatás szerint a nemzetközi környezetben sikeres vezetők rendelkeznek (McCall - Hollenbeck, 2002).

A rendelkezésre álló vállalati tapasztalatok alapján a szakértelem, a jó üzleti tudás alapvető elvárás, hiánya biztosan kudarchoz vezet. A problémák viszont gyakran személyes, családi eredetűek. Hosszabb kiküldetésnél a családnak is költöznie kell, ami a házastárs munkavállalásának, a gyermekek iskoláztatásának szükségességét is felveti. Ebben a vállalat feladata segíteni, mégis a legalapvetőbb kiválasztási szempont, hogy az érintett munkatárs hogy érzi, ő és családja tudja-e, akarja-e vállalni az ezzel kapcsolatos kihívásokat.

1. ábra: A globális vezetők képességei



Forrás: McCall – Hollenbeck (2002) alapján

A kiküldetéshez nem elég kiválasztani a megfelelőnek tartott munkatársat, fel is kell őt készíteni a várható kihívásokra. A költözést megelőző képzések segítenek az új környezetbe később beilleszkedni, az előre látható problémáknak elejét venni.

Az új országban a kiküldött munkatárs kiemelt figyelmet kap: ennek súlyát meg kell szoknia, teljesítményét az otthoni és a helyi kollégák is figyelemmel kísérik. Tudatosan kell kezelni ugyanakkor a hazatérést is: ekkor csökkenhet a munkatárs önálló mozgástere, megszűnik kiemelt státusza, nem feltétlenül érzi, hogy külföldön szerzett tudását a cég otthon hasznosítani tudja, korlátozottan érezheti hazai karrierkilátásait.

John Handel például egy amerikai multinacionális vállalat kiküldöttjeként dolgozott 3 évet Japánban. A munkát nagy kihívásnak érezte, és a kint töltött idő alatt sok tapasztalattal lett gazdagabb, azonban számos problémával is meg kellett küzdenie. Két tinédzser korú gyermekének csak a vállalat székhelyétől messze talált megfelelő (bentlakásos) iskolát, ezért csak hétvégén láthatta őket. A felesége nem tudott elhelyezkedni patológusként, így egész idő alatt munkanélküli volt. Az ő csalódottsága még nagyobb volt, amikor hazatéréskor kiderült, hogy előző munkahelye (orvosi egyetem) megszűnt állami támogatás hiányában. Nagyobbik fiát nem vették fel egyetemre, mivel a kiszemelt intézmény nem fogadta el a japán iskola bizonyítványát. John munkája nagy áldozatokat követelt családjára részéről. (Dowling – Welch - Schuler, 1999, p. 219.)

Nemzetközi csapatmunka. Egy a nemzetközi vállalat külföldi tevékenységét érintő ügy esetében nem feltétlenül kell a munkatársakat kiküldeni, hogy segítsék a külföldön dolgozó munkatársakat. Az egyes országok munkatársai földrajzi helyzetük megváltoztatása nélkül is tudnak csapatban dolgozni. Ennek segítségével mind személyes képességeiket, mind a rendelkezésükre álló információkat hasznosítani tudja a vállalat.

A munkacsoporton belüli sokszínűség a vállalat szintjén tapasztalt sokszínűséghez hasonlóan egyszerre jelent többletfeladatokat és lehetőséget a jobb minőségű, eredményesebb munkavégzéshez. A siker érdekében célszerű megállapodni a munkavégzés nyelvében, hasonló képességű, de eltérő háttérű tagokat kell a csapatba kijelölni, és nyíltan le kell számolni az egyes nemzetiségekkel kapcsolatos sztereotípiákkal. A lehetséges előnyöket és problémákat mutatja be áttekintően a 3. táblázat.

3. táblázat: Sokszínűség multikulturális csapatokban

Lehetséges előnyök	Lehetséges hátrányok
Nagyobb kreativitás, sokszínű látásmód, több és jobb ötletek	Bizalmatlanság, sztereotípiák, kulturális klikkesedés
Kényszer az egymásra való odafigyelésre	Fordítási problémák, lassabb, pontatlanabb kommunikáció
Jobb problémaértelmezés, jobb megoldások, jobb döntések	Feszültség, egyet nem értés
Eredményesebb csapatok	Összetartás, összefogás hiánya

Forrás: Adler (2001, p. 143.) alapján

A nemzetközi csapatok felállítása nem csupán konkrét feladatok megoldását viheti előre, hanem a vállalat egésze számára előnyös lehet hatásuk a kultúra, a kommunikáció, a tudástranszfer fejlődésén keresztül.

Thissen (2006) így foglalja össze ezzel kapcsolatos meglátásait: „A multikulturális csapatok legfőbb előnye lehet a nagyobb kreativitás és produktivitás, de a kulturális különbségek kezelése nélkül ezek az előnyök kihasználatlanok maradhatnak. Egy ausztrál kollégám sokat panaszkodott az ilyen csapatokkal kapcsolatos nehézségről. Egy kilenc tagú munkacsoportot kellett irányítania ausztrál, angol, új-zélandi, tájféldi és hong-kongi tagokkal. A hong-kongi és tájféldi kollégák nem tudnak önállóan dolgozni, ezért irányításuk a csapatra szánt idő nagy részét felemésztette.”

A nemzetközi szintén tevékeny vállalat számára tehát kihívás a sokszínű háttérű munkatársak alkalmazása, akár külföldi kiküldetés formájában, akár nemzetközi (virtuális) csapat formájában valósul meg. E kihívás a megfelelő emberek kiválasztásában, felkészítésében, felügyeletében áll, valamint jelentkezik további emberi erőforrás menedzsment funkciókhoz kapcsolódóan. Ezekről lesz szó a továbbiakban.

Teljesítményértékelés, javadalmazás

A külföldi kiküldetésekkel, illetve a nemzetközi munkacsoportok felállításával a vállalatok megoldást keresnek konkrét feladatokra, valamint a szervezeti kultúra, a tudás átadásának fejlesztését várják. E vállalati céloknak az egyes munkatársak személyes céljaival való összehangolása a vállalatvezetés számára a teljesítményértékelés és javadalmazás sajátos kérdéseit veti fel.

A nemzetközi munkatársak értékelésének dilemmái. A külföldi kiküldetések, illetve a nemzetközi munkacsoportok felállításának céljától függ, hogy pontosan mit vár a menedzsment a munkatársaktól, s mi alapján értékeli őket. Ez ritkán egyszerű kérdés. Egyrészt a munkatárs konkrét eredményelvárással szembesülhet, kiküldetésének például lehet célja az új országban létrejött leányvállalat piaci részesedésének kitűzött szintre növelése. Másrészt különösen vezető beosztású munkatársaknál a kiküldetéshez kapcsolódhat az az elvárás, hogy a szervezeti kultúra és tudásmenedzsment fejlesztését támogassa. Tehát akár a végeredmény, akár a munkatárs mutatott magatartása (vagy mindkettő) a teljesítményértékelés alapja lehet.

Nem kellően előkészített nemzetközi alkalmazás esetén a vállalatok beleütközhetnek abba a problémába, hogy a nemzetközi munkatárs teljesítményének értékeléséhez nem elég informált felettest jelölnek ki. Egy Magyarországból Bulgáriába kiküldött vezetőt a magyarországi felettesei nehézkesen tudnak értékelni, mivel kevés, szűrt és olykor kevésbé releváns információ jut el hozzájuk a munkatárs külföldön nyújtott teljesítményéről. Újdonsült bolgár kollégái viszont nehezen ítélik meg a magyar vezető ottani szerepvállalásának vállalati célját, az értékelést torzíthatják a kulturális különbözőségekből eredő félreértések, valamint saját szervezeti látásmódjuk. A tapasztalatok alapján ezért a külföldön dolgozó vezető értékelését egy értékelő csapatnak célszerű végeznie, amelynek tagjai az illető anyaországbeli felettesei, a célországban vele együtt dolgozó vezetők, s lehetőség szerint egy olyan anyaországbeli vezető is, aki már részt vett hasonló kiküldetésben, ezért teljesebben látja a feladatkörrel járó kihívások természetét.

Az értékelési rendszer kulturális meghatározottságát illusztrálja a Pepsi esete, amely több mint 150 országban tevékenykedik, ezért egy átfogó teljesítményértékelési rendszert dolgozott ki. Ennek egyik kiemelt célja a vállalati kultúra és az adott ország kultúrájának összeegyeztetése. A rendszer öt részből áll: azonnali visszajelzés, tanítás, kemény mutatókkal mért eredmény, szakmai fejlődés, előléptetés. Az azonnali visszajelzést mindig az adott kultúrához kellett igazítani. Az amerikai üzleti élet gyorsan pörög, így ott felgyorsították a folyamatot. Ázsiában a teljesítményértékelés mindig kemény és sokszor „túl őszinte”, ezért sosem lehet nyilvános. A dél-amerikaiaknál pont az ellenkezője a jellemző, mert képesek keményen vitába szállni egy-egy negatív értékelés miatt. (Schuler – Fulkerson – Dowling, 1991)

Bérkülönbségek országok között és kezelésük lehetőségei. Minden külföldi tevékenységbe kezdő vállalat azonnal szembesül azzal a jelenséggel, hogy az egyes országokban dolgozó munkatársak javadalmazásában jelentős eltérések tapasztalhatók (4. táblázat). Ennek oka szerteágazó lehet; a legfontosabb okok az egyes országokban eltérő termelékenység, munkakultúra, illetve az emberek életszínvonalában, a munkáltatóval szembeni alkuerejében megmutatkozó strukturális különbségek.

4. táblázat: Fizetések (USD) négy különböző vállalati pozícióban, 26 országban

	Ügyvezető	Humán erőforrás igazgató	Könyvelő	Üzemi munkás
Argentína	860 704	326 874	63 948	17 884
Ausztrália	646 316	235 316	57 129	29 703
Belgium	655 390	286 222	63 883	34 336
Brazília	597 454	287 683	44 605	10 480
Kanada	742 228	188 070	44 866	36 289
Kína (Sanghaj)	93 393	58 278	14 552	3 021
Franciaország	540 260	224 112	69 554	34 741
Németország	421 622	189 785	61 375	36 934
Hongkong	635 186	211 321	56 711	16 691
Olaszország	567 685	254 138	59 388	29 469
Japán	545 233	235 536	59 107	51 997
Malajzia	350 558	130 771	24 522	7 453
Mexikó	648 695	239 028	41 582	14 302
Hollandia	621 153	217 142	48 838	27 892
Új-Zéland	258 114	111 803	38 382	15 931
Szingapúr	621 871	239 376	51 733	16 912

Dél-Afrika	406 263	179 268	43 234	7 974
Dél-Korea	194 421	109 637	41 365	17 904
Spanyolország	399 423	196 305	56 332	22 746
Svédország	440 265	166 312	43 438	32 564
Svájc	448 422	175 008	66 121	41 104
Taiwan	179 486	102 491	30 652	11 924
Thaiföld	145 173	98 120	19 175	6 293
Egyesült Királyság	719 665	268 302	107 839	28 874
Egyesült Államok	1 403 899	306 181	66 377	44 680
Venezuela	609 097	272 212	41 192	11 221

Forrás: Towers Perrin, idézi: Hill (2003) p. 621.

Külföldi kiküldetésben dolgozó munkatársak esetében az országok bérkülönbségének kérdését kezelni kell, s ennek három főbb elvi megközelítése alakult ki az eddigi tapasztalatok alapján. Ezekről ad áttekintést az 5. táblázat.

5. táblázat: A külföldi kiküldetésben lévők javadalmazásának típusai

	Lényege	Előnyei	Hátrányai
A költségvetési szemlélet	A munkatárs minden költségét figyelembe veszik a küldő és a fogadó országban, ezeket megtérítik (otthon fenntartott eszközök költsége, valamint a kinti fogyasztás a megszokott életszínvonal biztosításával)	<ul style="list-style-type: none"> Fejlődő országokba való kiküldetésekor a hazai életszínvonal megtartását hivatott garantálni (főleg gyarmatokon alkalmazták korábban) 	<ul style="list-style-type: none"> Igen költséges a számos kiigazítás miatt (pl. infláció) Részletesen követni kell a munkatárs kiadásait (szoros ellenőrzés érzete) Helyben nem kapható termékek importja lehet szükséges (pl. sajt, whisky)
A hazai nettósító szemlélet	A szabadon elkölthető jövedelemnek meg kell egyeznie az otthon	<ul style="list-style-type: none"> Az otthon megszokott kiadások ételre, ruházkodásra, háztartási 	<ul style="list-style-type: none"> Nagy fizetési különbségeket eredményez ugyanazon

	<p>megszokottal.</p> <p>A hazai nettó jövedelem adókkal, járulékokkal, lakás és autó költségeivel csökkentve (stb.) – tárgyalási alap.</p>	<p>eszközökre, szabadidős tevékenységekre (stb.) biztosítva lesz a vásárlóerő-paritást is figyelembe véve.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Átláthatóvá teszi a kiküldöttek fizetését, annak okait. 	<p>leányvállalatnál ugyanazon pozícióban dolgozók között.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Az eltérő munkaerőpiaci helyzetet nem veszi figyelembe (pl. a jobb helyi fizetési színvonalhoz nem igazodik). ▪ A tényleges fogyasztást nem veszi figyelembe, standard fogyasztási mintákból indul ki (hogyan a túlzott adminisztrációt csökkentse).
A helyihez igazító szemlélet	<p>A kiküldött a fogadóországban jellemző fizetési színvonalhoz igazodó fizetést kap (a szokásos, a növekvő költségekhez igazodó térítések mellett).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elkerülhető, hogy a kiküldött vezető fizetése jóval alacsonyabb legyen a helyi beosztottjaiénál. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fejletlenebb országba küldés esetén nem népszerű megoldás (alacsonyabb fizetés elfogadásával jár).

Forrás: Harzing – Van Ruysseveldt (1995) alapján

Bármelyiket választja is a vállalatvezetés, jellemzően a kiküldött nem járhat rosszabbul, mintha otthon maradt volna. A béren kívül ráadásul további juttatásokat kaphat, amelyek a költözéssel, életmódváltással, ügyintézésrel kapcsolatos kellemetlenségek kompenzálását szolgálják (6. táblázat).

6. táblázat: Egy külföldi vezető javadalmazásának szerkezete (hazai nettósító szemlélet)

1.	Az otthoni alapfizetés, adó és járulékok levonása után.
2.	A megélhetéshez szükséges kiadásokhoz további juttatások. Amennyiben a külföldi lakásbérlet drágább az otthoninál. Fordított esetben viszont nem szoktak levonást alkalmazni.
3.	Ösztönző prémiumok. A költözéssel, hazautazással, a feladat nehézségével összhangban, általában az alapfizetés 15%-ának mértékében (Amerikában).
4.	Segítő programok költségének finanszírozása. A költözés, az autó, az oktatás (stb.) költségeinek megtérítése.

Forrás: Bohlander – Snell (2004), p. 671.

Nézzünk egy konkrét példát a hazai nettósító szemlélet alapján kalkulált vezetői fizetésre. Ha egy magyar felsővezetőt Hollandiába küldünk ki, éves jövedelme forintban számolva valamivel magasabb lesz a 2. ábrán látható módon.

2. ábra: Különbség a vezetői fizetésben külföldi kiküldetés esetén

Prepared For		Housing		Automobile(s)	
Name:		Own or Rent:	Rent	Number Owned:	1
Annual Earnings:	12 602 880	Square Feet:	1 240	Total Value:	3 225 280
		Family Size:	1	Miles/Year:	10 000
Table COL Graph Pie Charts					
Two City Cost Comparison		Base City:		Destination City:	
Data As Of:		Budapest, Hungary		Amsterdam, Netherlands	
ápr. 01, 2008		Forint		Forint	
					Differentials
					Forint
Consumables		2,246,288		3,395,076	1,148,788
Transportation		1,171,368		1,783,483	612,115
Health Services		343,604		517,418	173,815
Rent/Utilities/Insurance		5,338,545		4,548,064	-790,481
(Residence: Hungary)					
Income+Payroll Taxes		6,227,048		6,227,048	0
Miscellaneous		-2,723,972		-2,723,972	0
Total Cost-of-Living		12,602,880		13,747,116	1,144,236
(total cost = earnings)					

Forrás: ERI's Relocation Assessor[®]

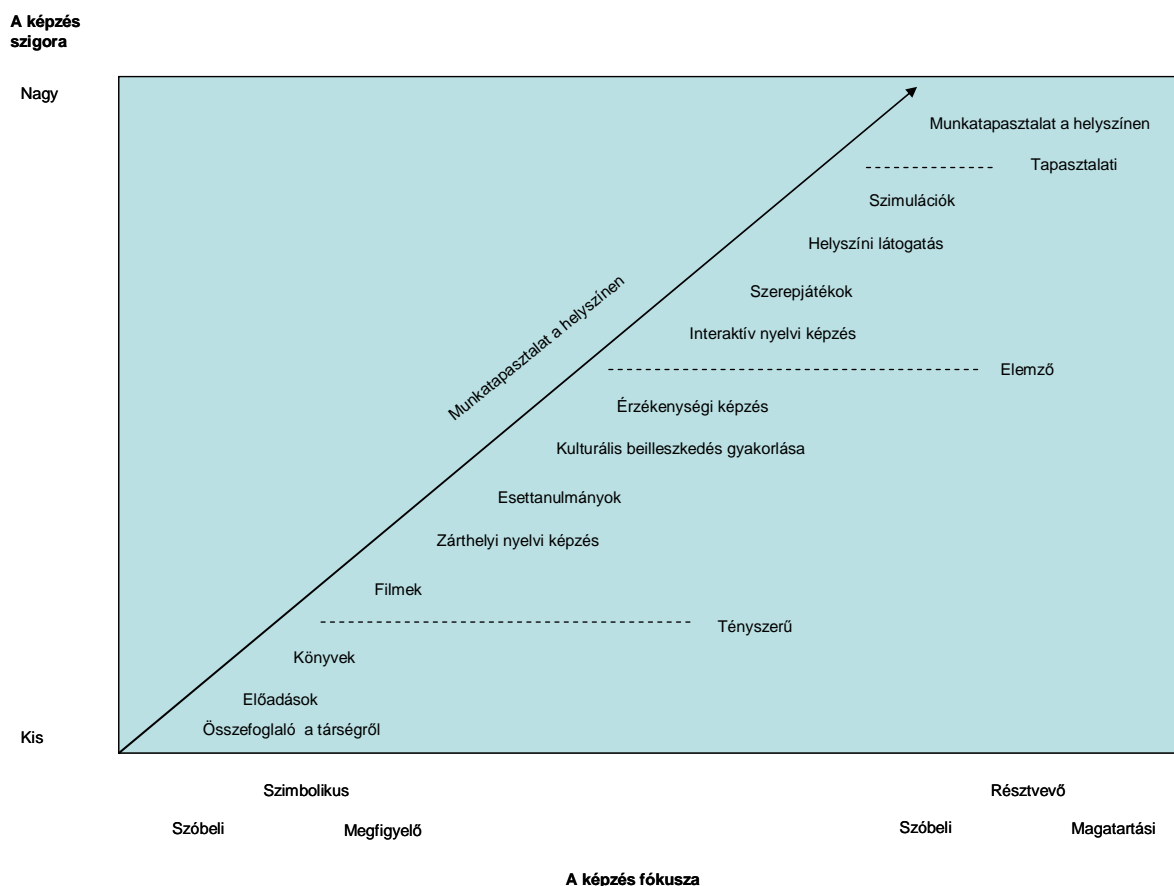
Összefoglalóan, a külföldi kiküldetésben részt vevő munkatársak menedzsmentjében kiemelt kérdés teljesítményük értékelése és javadalmazásuk módja. Mindkét terület kihívásokat jelent az országok és kultúrák különbözősége okán. E kihívásokra adandó válaszhoz az eddigi tapasztalatok azonban segítenek eligazodni, hogy a vállalati célok és a személyes célok összhangba hozhatók legyenek.

Képzés, tudásmenedzsment

Nemzetközi színtérre lépő vállalatok munkatársainak új készségeket kell elsajátítania, amelyek összefüggnek a kulturális sokszínűséggel, a külföldi kiküldetésekkel, illetve a határokon átnyúló munkavégzéssel. Sajátos tartalmú képzéseket szerveznek ehhez a vállalatok. E képzések kiegészülnek olyan tudásmenedzsment eszközökkel, amelyek támogatják az üzleti tudás átadását a vállalat egyik országbeli tevékenységéből a másikba. Ezekről a kialakult megoldásokról szól az alábbi fejezet.

A nemzetközi képzések szerepe, tartalma. Vannak, akik szerint csak személyes tapasztalattal lehet a nemzetköziség kihívásaihoz szükséges készségeket elsajátítani. Ez annyiban igaz, hogy a vezetői képességek elsősorban a külföldi munka során, kevéssé a képzések által fejlődnek. A nemzetközi munkavégzéshez szükséges nyitottság, megfontoltság, türelem, együttműködő készség és bizalom a tapasztalat alakulásával formálódik. A felkészítő képzések ugyanakkor segíthetik e tanulás hatékonyságát és mélységét, amennyiben felhívják a figyelmet a kulturális különbségek üzleti szempontjaira, a személyközi sztereotípiák leküzdésének szükségességére, illetve tárgyi tudást adnak az országról, az elsajátítandó nyelvről. A képzések sokféle formát ölthetnek, ezekről ad áttekintést a 3. ábra.

3. ábra: A kulturális különbözőségekre felkészítő képzések módszerei



Forrás: Black – Mendenhall (1991) alapján

A képzések általában költségesek, s ez gyakori ellenérv fokozott használatukkal szemben. Noha rövid távon egy-egy képzés elhalasztásának nem mindig közvetlenül érezhető a hatása, a képzések biztosítása a munkatársak számára szélesebb perspektívában értékelendő. Különösen a fiatal, törekvő munkatársaknak karrierlehetőségeik mérlegelésekor vonzó a képzések folyamatos biztosításának ígérete. Ezekben saját munkaerőpiaci értékük növelésének egy kézzelfogható eszközét látják. A kevésbé tapasztalt munkatársak képzésének igazi alternatívája a tapasztaltabb új munkatársak felvétele lehet. Mindkét szempont rávilágít arra, hogy a képzések ugyan költségesek, mégis más jellegű kiadások takaríthatók meg velük (alacsonyabb munkabér lehetősége, illetve kisebb toborzási költségek).

Egy konkrét megoldásra példa a svéd ABB gyakorlata. A vállalat a világ egyik vezető multinacionális energetikai-mérnöki vállalatcsoportja. Ennél a cégnél 18-24 hónapos képzés előzi meg az alkalmazottak külföldre kiküldését. A felkészítés személyre szabott programterv alapján történik. A munkavállalók először egy alapképzésen esnek át: megismerik az országot

nyelvét és helyi sajátosságait. A tanulás ezen szakaszában jelentős szerepe van az e-learningnek, főleg olcsósága miatt. Ezután a vállalat helyi központjában mentorok által irányított gyakorlati tréningen vesznek részt, amiről folyamatosan ellenőrző beszámolókat készítenek. A képzés befejező szakaszában a dolgozók rövid, szoktató jellegű tanulmányutakon vesznek részt a célországban. (Eriksson – Köbin, 2007)

A tudásmegosztás módjai. A tudás nemzetközi munkatársak közti megosztásának egyik módját a formális képzések jelentik. Ezek történhetnek egyénileg vagy csoportosan. Az egyéni képzés lehetőséget ad a testre szabásra, a munkatárs képességeinek megfelelő feladatok kialakítására, míg a csoportos képzés előnye, hogy a munkatársak egymástól is tanulhatnak, nem csupán oktatójuktól. Ezen kívül bizonyos készségek inkább egyéni, mások inkább csoportos keretek között fejleszthetők.

A tudásmegosztás egy másik módja az akciótanulás, amely esetén a munkatársak kipróbálhatják magukat új területeken, új feladatokban, amelyre a mindennapi munkában nem nyílna lehetőségük.

A tudásmegosztás további módja a munkafolyamatokkal kapcsolatos segédanyagok, minták, leírások, útmutatók vállalati intraneten keresztül való hozzáféréseinek biztosítása, valamint ehhez kapcsolódóan az elektronikus képzések. Az információs technológia tudásmenedzsmentben való alkalmazása fokozatosan terjed.

Az IBM esetében például „a megszerzett tudás nyolcvan százaléka informális úton érkezik az alkalmazottaikhoz. Tíz százaléka az ún. önképzés, amikor az alkalmazott folyamatosan képi magát, olvas, konferenciákra jár, és csak tíz százalék a hagyományos oktatás, távoktatás, tantermi képzés”. Náluk „a legfontosabb annak biztosítása, hogy az alkalmazott, ha bármikor bármilyen problémája van, azt egy adott terület szakértőjével, más alkalmazottakkal, más hallgatókkal meg tudja beszélni, illetve a tapasztalatcsere megtörténhessen. Lehetőség van különböző tantermi konzultációkra, előadásokra, illetve elektronikus, on-line együttműködésre, például: on-line chat, vitafórumok, tudásadatbázisok”. (Hídvégi, 2003, p. 8.)

A nemzetközi környezetben való feladatvállaláshoz készségfejlesztés szükséges, a különböző országokban felhalmozódott tapasztalatok egymás számára való elérhetősége pedig értéknövelő hatású. Mindkét kérdés jelentősége növekszik; ezek a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment hangsúlyos elemei.

Következtetések

A stratégiai előnyök, amelyek a vállalatok nemzetközi terjeszkedésével járnak, új dimenziókat nyitnak meg a munkatársak fejlődése, karrierje előtt. A kihívásokra való felkészüléssel, azok leküzdésével az emberi erőforrás szerepe a vállalat értékteremtésében növekszik. A tapasztalatok elsősorban a külföldi kiküldetések, a javadalmazási rendszerek és a folyamatos képzés, tudásátadás köré csoportosulnak, ezek tudatos kezelése hangsúlyt érdemel.

Felhasznált irodalmak

- Adler, N.J. (2001): International Dimensions of Organizational Behaviour. South-Western
- Allport, G. W. (1954): The Nature of Prejudice. Perseus Books Publishing, p. 281; idézi: Adler, N.J. (2001): International Dimensions of Organizational Behaviour. South-Western, p. 146.
- Amtuso, D.A. (1994): Personnel Journal: „HR Unites the World of Coca-Cola” és Foley, S. : „Internationalizing the Cola Wars”. Harvard Business School Case #9-794-146; idézi Hill, C.W.L. (2003): International Business. McGraw-Hill p. 628.
- Anikó, K. (2006): Sokszínűség és befogadás mint gazdasági érdek. www.sulinovadatbank.hu/letoltes.php?d_id=1933
- Armstrong, M. (2003): A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page
- Black, J.S. & Mendenhall, M. (1991): Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. Academy of Management Review, 16(2), p. 291-317. idézi: Czinkota, M.R, Ronkainen, I.A & Moffet, M.H. (2003): International Business. Thomson/South-Western p. 56.
- Bohlander, G.W. & Snell, S. (2004): Managing Human Resources. Thomson/South-Western
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. & Moffet, M.H. (2003): International Business. Thomson/South-Western
- Dessler, G. (2000): Human Resource Management. Prentice Hall
- Dowling, P.J., Welch, D.E. & Schuler, R.S. (1999): International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context. South-Western
- Dwyer, T.D. (1999): Trends in Global Compensation. Compensation and Benefits Review 31, no. 4; p. 48-53; idézi: Bohlander, G.W. & Snell, S. (2004): Managing Human Resources. Thomson/South-Western, p.669.
- Economic Research Institute Relocation Assessor.
<http://www.erieri.com/index.cfm?fuseaction=ERIRA.Main>

- Edwards, T. & Rees, C. (2006): International Human Resource Management: Globalization, National Systems and Multinational Companies. Prentice Hall
- Eriksson, S. & Köbin, U. (2007): International Human Resource Training in Swedish MNCs. Lulea University of Technology
- Harzing, A.W. & Ruysseveld, J.V. (1995): International Human Resource Management. SAGE
- Harzing, A.W. & Ruysseveld, J.V. (1995): International Human Resource Management. SAGE, p. 257-258.
- Hill, C.W.L. (2003): International Business. McGraw-Hill
- Hídvégi, P. (2003): A képzés, fejlesztés módszertana, avagy az IBM és az élethosszig tartó tanulás. Új Pedagógiai Szemle, 2003/12, p. 3-17.
- Hofstede, G. (1983): The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories; Journal of International Business Studies, Fall, p. 75-89.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005): Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill
- Knights, D. & Willmott, H. (2007): Introducing Organizational Behaviour and Management. Thomson
- McCall, M.W. & Hollenbeck, G.P. (2002): Developing global executives: the lessons of international experience. Harvard Business School Press; idézi: Parker, B. (2005): Introduction to Globalization and Business. SAGE, p. 385.
- McDonald, F. & Burton, F. (2002): International Business. Thomson
- Parker, B. (2005): Introduction to Globalization and Business. SAGE
- Schneider, S.C. & Barsoux, J.L. (2003): Managing Across Cultures. Prentice Hall
- Schuler, R. S., Fulkerson, J. R., & Dowling, P. J. (1991). Strategic Performance Measurement and Management in Multinational Corporations. Human Resource Management, Vol. 30.3: p. 365-392.; idézi: Dowling, P.J., Welch, D.E. & Schuler, R.S. (1999): International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context. South-Western, p. 145.

- Thiedemann, S. (1991): Bridging Cultural Barriers for Corporate Success. Lexington, MA: Lexington Books; idézi: Parker, B. (2005): Introduction to Globalization and Business. SAGE, p. 193-194.
- Thissen, J. (2006): Multicultural teams: Yes or no? Human Capital Magazine, 2006. január
- Trompenaars, F. (1995): Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealy Publishing Limited